

Organizarea muncii influenteaza productivitatea si retentia angajatilor (analiza)

Productivitatea, retentia angajatilor si competitivitatea companiilor depind tot mai mult de modul în care este organizata munca, în contextul deficitului de forta de munca, potrivit unei analize EY România.

"Într-o piata a muncii tensionata, problema nu mai este doar cât muncim, ci daca felul în care muncim mai poate sustine performanta pe termen lung. Vara face mai vizibil un adevar pe care îl ignoram uneori în restul anului: munca nu se întâmpla într-un vid. Se întâmpla peste oboseala, responsabilitati familiale, drumuri, caldura si copii în vacanta. De aceea, discutia despre echilibrul munca - viata personala este, de fapt, o discutie despre sustenabilitatea modului în care muncim", se mentioneaza în document.

Conform sursei citate, studiul Consiliului Economic si Social - "Echilibrul munca - viata personala" (2025) documenteaza aceasta presiune în piata muncii din România: program prelungit, digitalizare, responsabilitati familiale si nevoia unor politici publice integrate.

Raportul arata ca presiunea asupra angajatilor nu mai este doar individuala, ci sistemica, iar zonele de presiune sunt clare: program prelungit, extinderea muncii prin tehnologie si responsabilitati familiale.

Datele Eurostat confirma tensiunea din România. Astfel, în 2024, persoanele aflate în câmpul muncii cu vârsta între 20 si 64 de ani lucrau în România, în medie, 38,8 ore efective pe saptamâna în locul principal de munca, fata de media UE de 36 de ore.

În acelasi an, rata de ocupare pentru grupa 20-64 de ani era de 69,5% în România, comparativ cu 75,8% la nivelul UE, iar decalajul de ocupare între femei si barbati era de 18,1 puncte procentuale în România, fata de 10 puncte procentuale la nivelul UE. Altfel spus, lucram mult, dar nu reusim înca sa facem loc suficient de multor oameni în piata muncii, noteaza sursa citata.

"Aici începe problema de fond. Desi în limbaj institutional se vorbeste despre "echilibrul munca-viata personala", miza reala este mai ampla: sustenabilitatea modului în care muncim. Avem o singura viata, în care munca trebuie sa își gaseasca un loc sanatos, predictibil si compatibil cu responsabilitatile reale ale oamenilor. Programul rigid, volumul ridicat de sarcini si lipsa flexibilitatii nu creeaza doar oboseala, ci si decizii structurale: retragerea din piata muncii, schimbarea domeniului sau plecarea din tara", se mai arata în document.

Pentru companii, efectele se vad repede: fluctuatie de personal, productivitate afectata, absenteism si dificultati în atragerea talentelor, precizeaza studiul.

"Prezenta la birou, de exemplu, nu mai poate fi confundata "per se" cu performanta. Tot mai des, oamenii nu pleaca doar pentru ca primesc prea putin, ci si pentru ca li se cere prea mult într-un mod prost organizat. Un exemplu simplu: un parinte care pleaca mai devreme de la birou sa ia copilul de la scoala, dar recupereaza seara dupa ora 21.00, nu lucreaza neaparat mai flexibil; de multe ori, doar muta presiunea într-un interval invizibil. La fel, munca "de oriunde" devine problematica, daca înseamna mesaje constante în vacanta", mai arata cercetarea.

La nivel macroeconomic, efectele se aduna: participare mai redusa, productivitate afectata de epuizare si presiune mai mare asupra sistemelor sociale. Când oamenii reduc programul, amâna revenirea sau se retrag din activitate din cauza responsabilitatilor familiale, pierderea nu este doar individuala, ci economica, se mentioneaza în document.

Din aceasta perspectiva, tema nu mai tine doar de management intern, ci si de politica publica: munca flexibila, servicii de îngrijire, formare continua si sprijin pentru sanatatea mintala.

Pe de alta parte, tehnologia complica suplimentar ecuatia. "Digitalizarea ofera flexibilitate, dar a extins si granitele muncii, facând-o accesibila permanent. Fara limite clare, flexibilitatea risca sa devina disponibilitate continua. De aceea, dreptul la deconectare nu este un detaliu administrativ, ci o încercare de a reface limitele timpului de lucru într-o economie în care laptopul si telefonul au mutat biroul în viata personala. Aceasta tensiune explica de ce tema este de câtiva ani buni si pe agenda legislativa europeana", mai arata analiza.

Astfel, referinta centrala pentru parinti si îngrijitori este Directiva (UE) 2019/1158, iar Directiva (UE) 2019/1152 completeaza perspectiva prin accentul pus pe transparenta si previzibilitatea conditiilor de munca.

Discutiile privind aceste directive ridicau aceeasi întrebare practica pentru angajatori: ce este cu adevarat nou în raport cu legislatia româneasca si cum se transforma obligatiile europene în reguli aplicabile în organizatii. Atunci, accentul era pe transpunere; astazi, întrebarea este daca transpunerea a schimbat suficient practica.

Directiva (UE) 2019/1158 adreseaza nevoia de flexibilitate pentru parinti si îngrijitori, prin standarde minime privind concediul de paternitate, concediul parental, concediul pentru îngrijitori si dreptul de a solicita forme flexibile de munca. Directiva (UE) 2019/1152 aduce în prim-plan predictibilitatea si transparenta conditiilor de munca: informarea clara a lucratorilor, limitarea perioadelor de proba, previzibilitatea programului si dreptul de a solicita trecerea la o forma de munca mai stabila, precizeaza analiza.

Împreuna, cele doua directive arata ca sustenabilitatea muncii nu depinde doar de concedii sau beneficii, ci si de claritate, stabilitate si încredere, se mai arata în document.

În România, transpunerea acestor directii s-a realizat în principal prin Legea nr. 283/2022, care a modificat Codul muncii, si prin OUG nr. 117/2022 privind concediul paternal.

"Au fost introduse sau consolidate concediul de îngrijitor, absenta pentru urgente familiale, extinderea concediului paternal, obligatii suplimentare de informare si posibilitatea de a solicita programe individualizate ori forme mai previzibile de lucru. Drepturile au fost extinse, obligatiile de informare au crescut, iar flexibilitatea apare tot mai des în legislatie si în politicile interne. În practica însa, ziua de lucru se prelungeste, mesajele continua dupa program, iar multi angajati ezita uneori sa foloseasca drepturile pe care, formal, le au. Problema nu este lipsa regulilor, ci distanta dintre dreptul formal si comportamentul organizational. Conformarea este începutul, nu rezultatul", noteaza analiza.

Faptul ca România a transpus o parte importanta a cadrului european nu reduce relevanta raportului CES; dimpotriva, o explica. Legislatia stabileste drepturi minime, însa raportul CES arata daca aceste drepturi raspund, în practica, presiunilor reale din piata muncii. Aceasta este diferenta dintre conformare si schimbare: prima poate fi bifata prin texte de lege si politici interne, a doua se vede în felul în care oamenii muncesc efectiv.

"Raportul CES, cadrul european si legislatia nationala transmit acelasi semnal: organizarea muncii devine o conditie pentru productivitate, retentie si competitivitate. Poate ca acesta este testul cel mai simplu pentru urmatorii ani: nu cât de mult pot cere organizatiile de la oameni, ci cât de inteligent pot organiza munca, astfel încât oamenii sa ramâna si sa poata performa pe termen lung. În final, sustenabilitatea modului în care muncim nu este despre a cere mai putin de la organizatii sau de la oameni, ci despre a crea conditiile în care performanta poate fi mentinuta. Într-o economie în care talentul este greu de gasit si si mai greu de pastrat, aceasta nu este un gest de generozitate. Este o decizie de business", se mai arata în document.